



経営理念序説

水谷内 徹也

《目 次》

- I. 序言
- II. 経営理念の意義と関連概念
- III. 経営理念と経営戦略の関連
- IV. 経営理念の戦略的有效性
- V. 結語

I. 序 言

「人間の行為を直接に支配するものは、利害関心（物質的ならびに観念的な）であって、理念ではない。しかし、『理念』によって作りだされた『世界像』は、きわめてしばしば転撤手として軌道を決定し、そしてその軌道上を利害のダイナミックスが人間を押し進めてきた⁽¹⁾」とは、周知のウェーバー（Max Weber）の著名な命題である。このウェーバーの命題は、日常的には利害状況が人間の行動を規制するが、時代の転換点においてその進路を決定する転撤手としての役割を果たすのは、理念であることを強調したものである。ウェーバーがこの命題を提起したそもそもの意図は、彼が宗教社会学や経済社会学に力点をおいて、世界史の方向を規定していく社会層、すなわち階級の運命を制約している政治的・経済的その他の物質的・観念的な利害状況の分析とそのよう

(1) マックス・ヴェーバー著、大塚久雄・生松敬三訳『宗教社会学論選』みすず書房、1976年、58ページ。

な利害のダイナミズム（力学）に方向を与え、それを一定の軌道に乗せ、これによって歴史を変革する力として作用する理念（もしくは思想）を分析する点に注目したところにある。⁽²⁾

ところで、戦後の復興期から今日に至るまで、わが国経済の発展に大きく寄与してきた企業の経営スタンスは、現在ダイナミックスな環境変化に直面し、これまでにない大転換期を迎えている。今日までわが国企業を支えてきたパラダイム（認識枠組み）は、「効率と利潤の追求」を中心とする考え方、すなわち「経済至上主義」ないし「企業優先主義」といった価値観であった。しかし、それはグローバル化の進展をはじめとして、ゆとりと豊かさの重視や社会（地域）との共存・共生、地球規模での環境保全などの諸要因の表出によってもはや通用しない時代を迎えている。その意味で、わが国企業はいままさに時代の転換点、大変革の時代ないしは手本のない時代に直面しているのである。したがって、先のウェーバーの問題認識は、時代の転換点における現代企業の経営理念が果たすべき役割の重要性とその必要性を如実に示唆しているものと思われる。

本稿は、こうした問題認識にもとづいて、経営理念の（再）構築や明確化および理念と経営戦略との連関、とりわけ理念主導型の戦略展開の必要性和有効性につき検討を加えることを主たるねらいとするものである。⁽³⁾そこで以下では、

(2) 住谷一彦『近代経済人の歴史性と現代性』日本基督教団出版局、1984年、123ページ、および内田芳明『ヴェーバー社会科学の基礎研究』岩波書店、1975年、219-228ページ。

(3) この点について、岡本康雄氏は「経営理念と経営戦略との関連、あるいは経営理念先導型の経営戦略の形状については、今日まで殆ど手つかずのままである。しかしわれわれは、このような事例を少なからず知っている」として、デュボン社、H. フォード(H. Ford, I)、松下電器を事例として取りあげ検討を加えている〔岡本康雄「経営戦略論の諸側面とその全体像」組織学会『組織科学』第16巻第3号、1982年、71-72ページ〕。また、近年この点についての論議は増加している。なお、筆者はこうした「理念主導型戦略」の重要性について、すでに簡単なデッサンを試みているが、本稿はこれらをさらに敷衍することを意図したものである。拙著『日本企業の経営理念：＜社会貢献＞志向の経営ビジョン』同文館、1992年、序章および第2章。

まず経営理念の概念に関する諸見解を概観するとともに、近年頻繁に使用されてきている戦略論的領域からの類似・関連用語を取りあげ、若干の整理を試みる。次いで、理念主導型戦略の必要性を言及し、最後にこうした理念主導型戦略が現代企業の経営行動において如何なる効果をもたらすかについて検討することにした。

II. 経営理念の意義と関連概念

経営理念について論ずる際にどうしても避けられない問題に、経営理念そのものに関する概念規定とその類似・関連用語の定義づけの問題がある。かつてこの点について、中川敬一郎氏は「企業経営の理念的な側面に関する研究は今日なお著しく立ち遅れている。だいたい『経営理念』の定義そのものが確定しているといえないのみでなく、『経営哲学』や『経営思想』という類似の概念との関係もけっして明確ではない⁽⁴⁾」と指摘し、経営理念を「経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理」と定義づけた。そして、この指導原理を企業の内部に対するそれと、外部に対するそれとに区分し、前者を「経営哲学」と呼び、後者を「経営理念」と呼んだ。また、「経営精神」や「経営思想」はそれらを含めた一般的用語として捉えられた。⁽⁵⁾それ以後、経営理念の問題に対する関心の高まりと研究の深化に伴って、各論者の間にさまざまな定義づけや概念規定がなされてきている。そこで以下では、近年における経営理念の概念および類似・関連用語についての代表的見解を取りあげ若干の整理を試みることにしたい。

わが国において経営理念の問題を正面からアプローチしている研究者は多数存在している。そのなかでも代表的な見解は、経営理念を経営目的に包摂され

(4) 中川敬一郎「『経営理念』の研究の方法と問題」同編著『経営理念』ダイヤモンド社、1972年、4ページ。

(5) 中川敬一郎、前掲論文、9ページ。中川敬一郎『比較経営史序説』岩波書店、1981年、141ページ。

る言葉としてとらえ（ただし、経営目的に含まれるものには、経営理念だけではなく経営目標も含む）、これを「経営者が企業という組織体を経営するに際して抱く信念、信条、理念であり、簡単には＜経営観＞」であると定義している。しかもこの＜経営観＞は①環境主体観、②経営目標観、③経営組織観、④経営経済観の4つの見方からなるものと捉えている。⁽⁶⁾ また、経営理念を「企業がめざす望ましい到達状態であり、具体的には経営者の抱懐する信念・信条・理想・イデオロギーなどの価値」と簡潔に定義づけている見解⁽⁷⁾ や、「経営者・組織体の行動規範・活動指針となる価値観、あるいは指導原理」と規定したうえで、その類似の用語について、「経営哲学」は「経営トップの個人的信念あるいは信条または心構え」、「経営イデオロギー」は「組織体の成員に対し、経営者が権限を正当化する際の言葉」と把握する見解も見受けられる。⁽⁸⁾

さらに、経営理念は「経営上の諸制度（役割と規範の体系）の中に体现されて経営組織の目的を示し、組織統合の役割を果たすと同時に、メンバーに動機づけを行い、企業内外の人びと（社会）から正当性を得ようとするイデオロギー」であるとの規定を行い、この理念と経営思想を明確に区別している見解も存在する。そこでは、前者はあくまでも「組織体としての企業および財閥、企業連合（企業集団、企業グループ）、経済団体（狭義のそれ。実業団体や経営者団体）がもつ経営基本方針」であって、それは原則として成文化されているものとし、後者は「経営者個人が抱く企業経営に関する意見や信条」と定義づける見解もある。⁽⁹⁾

(6) 高田 馨『経営目的論』千倉書房、1978年、15ページ。

(7) 森本三男『経営学入門（増補版）』中央経済社、1985年、61ページ、および同「経営理念と経営行動基準」横浜市大『経済と貿易』第134号、1982年、1-2ページ。

(8) 浅野俊光『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社、1991年、3ページ。および同「企業と経営理念：類似・関連概念の検討」経営理念研究センター準備会『企業と理念』第2号、1983年、13ページ。

(9) 間 宏「日本における産業化初期の経営理念：国際比較の理論的枠組を求めて」経営史学会『経営史学』第25巻第2号、1990年4ページ。また、間氏はさらに経営理念の内容（必

このように、経営理念やその類似・関連概念に関する規定は、先の中川氏の言葉にもみられるように、各人各様でいまだ統一的な規定がなされていないのが実情であるといつてよい。しかし、これらの見解に共通する特性を一言にしていえば、経営理念は企業経営者（経営トップ）が抱く経営観や価値観といえよう。したがって、ここではこうした共通特性を念頭において、経営理念を「企業ないしその経営者が経営活動を展開する際に依りどころとする行動規範、行動指針、価値観、価値基軸およびエースト（行為への実践的起動力・推進力）」と規定し、しかもそれは「創業者や経営者とりわけ経営トップの強烈な個人的動機や信念を基礎として、企業内外の人びとの共感を伴って自らの事業活動を一定の方向に向かって推進する起動力ないし推進力」としての特性を有するものと把握し議論を進めることにしたい。⁽¹⁰⁾

ところで、こうした経営理念という用語は、近年さらに事業遂行上の戦略的価値を示す用語から日常の行動規範を意味するものまで広汎に使用され、まさに“セマンティック・ジャングル”の様相を呈している。例えば、それは「企業ミッション（mission）ないし「ミッション・ステートメント（mission statements）」、あるいは「中核的価値表明（core value statement）」、「経営（企業・組織）ビジョン（vision）」、「企業ドメイン（domain）」、「戦略意図（strategic

要条件）として、次の6点を指摘している。①企業の目的は、意図、目標を設定する。②企業の目的や目標を達成するための方法を規制する原則、政策、戦略、倫理を設定する。③企業において問題になるであろうと予想される義務を明らかにする。④短期的な経営方針ではなく、長期的経営方針を示す。⑤成（明）文化されていること。⑥従業員の企業意識を高め、モラルを向上させる〔間 宏『経営社会学：現代企業の理解のために』有斐閣、1989年、82ページ〕。

(10) 拙著、前掲書、3ページ。なお、「経営思想」や「経営イデオロギー」などの用語についての概念的整理は稿を改めて行うことにしたい。ただ「経営哲学」という用語は私見では経営理念とはほぼ同義のものと考えている。この点については、島袋嘉昌編著『経営哲学の基礎』中央経済社、1985年、序章および第10章。および高田 馨「経営哲学の研究について」『経営教育』日本マネジメントスクール、1984年6月号。同稿「経営哲学の創造」経営哲学学会『経営哲学』第4集、1989年などを参照のこと。

intent)」、「戦略構想(構想としての戦略)」などである。以下ではこれらの用語の意義と特徴について一瞥することしよう。

まず、「企業ミッション」ないし「ミッション・ステイトメント」は、経営理念(経営哲学)の中核をなす有効な文書(成文化された文書)であって、それは「経営理念」や「企業哲学(corporate philosophies)」、「信条(credos)」、「指導原理(guidelines)」、「われわれの目的(our purpose)」などといった用語を包括した言葉である。⁽¹¹⁾とくに「ミッション・ステイトメント」は企業について①それは誰なのか、②何を行うのか、といった当該企業が重視すべき対象を定義し表明したものである。しかもそれは個々の企業によってその内容や強調点などさまざまであり、まさに企業独自のパーソナリティを反映している点がその特徴である。⁽¹²⁾また、こうした「ミッション(mission)」ないし「ミッションステイトメント(mission statements)」とほぼ同義に使用されている用語に、「中核的価値表明(core value statement)」と呼ばれる言葉がある。これは企業の「信念(beliefs)」や「行動基準(standards of practice)」、「価値(values)」などを公表したもので、企業自体の成長と発展のための座標点を提供する羅針盤としての役割を果たすものである。⁽¹³⁾それはまた戦略的意思決定(=経営戦略)

(11) T. A. Falsey, *Corporate Philosophies and Mission Statements : A Survey and Guide for Corporate Communicators and Management*, Quorum Books, 1989, pp. 3-4, p. 33.

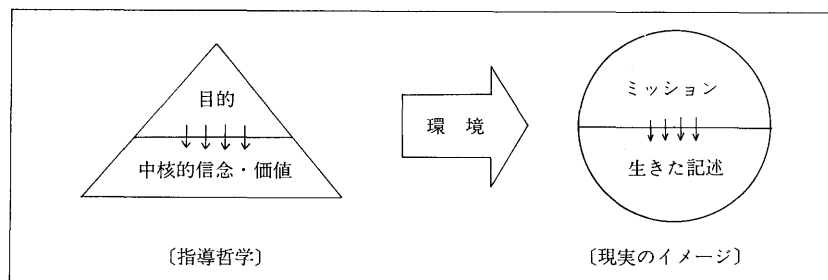
(12) なお、F. G. ハーモンと G. ジェイコブズは、独自の「企業パーソナリティ論」を提示し、この「企業パーソナリティ」を「エネルギーを集中力に変換する過程の鍵」を握るものとしたうえで、パーソナリティ属性としてエネルギーと方向づけをあげている。前者は意志力と努力から生ずるものであり、後者は理念から生ずるものとしている。しかも、この「企業パーソナリティ」の中核には信条や価値観、使命などからなる「精神センター」としての理念があって、これが「企業の思考に影響を与えて決定の指針となり、政策を形づくって行動方針を決定する」と指摘している。F. G. Harmon and G. Jacobs, *The Vital Difference : Unleashing the Powers of Sustained Corporate Success*, AMACOM, 1985. 風間禎三郎訳『「活力」の経営学』TBS プリタニカ、1986年、74ページ。

(13) R. L. Osborne, "Core Value Statements : The Corporate Compass," *Business Horizons*, September-October, 1991, p. 28.

や日常的な決定を方向づける中心的な概念であって、組織全体を凝縮するいわば接着剤的な役割を果たすものである。⁽¹⁴⁾ 次節で取りあげるリーバイ・ストラウス社 (Levi Strauss) が明文化している同社の経営理念，“アスピレーション・ステイトメント (Aspirations Statement)” もこの「中核的価値表明」に相当しよう。

これに対して、「経営（組織・企業）ビジョン」は、コリンズとポッラス (J. C. Collins & J. I. Porras) によれば、「指導哲学」(guiding philosophy) と将来予測される「環境」を包括するところの「触知可能なイメージ」(tangible image) という2つの要素から構成される。⁽¹⁵⁾ 「ビジョン」の第一の要素である「指導哲学」は「中核的価値および信念 (core values and beliefs)」と「目的 (purpose)」に、また「触知可能なイメージ」は「ミッション (mission)」と「生きた記述 (vivid discription)」に分けられる。したがって、「経営（組織・企業）ビジョン」は、コリンズとポッラスの見解によれば、これら4つの要素のすべてを包括する用語ということになる〔図－1〕。

〔図－1〕組織（経営）ビジョン



〔出所〕 J. C. Collins and J. I. Porras, Organizational Vision and Visionary Organizations,” *Colifornia Management Review*, Fall, 1991, p. 34.

(14) R. D. Ireland and M. A. Hitt, “Mission Statements : Importance, Challenge, and Recommendations for Development,” *Business Horizons*, May-June 1992, p. 34.

(15) 以下の論述は次の文献に依拠している。J. C. Collins and J. I. Porras, “Organizational Vision and Visionary Organizations,” *California Management Review*, Fall, 1991, pp.30.

この「ビジョン」の第一要素たる「指導哲学」(guiding philosophy)は、次の3つの特性をもつものである。すなわち、

- ①「指導哲学」は「ビジョン」の起点であり、それは組織のあらゆる局面を通して、組織内の意思決定や政策、行動などに浸透する。それはまた基本的な動機づけ仮説や原理、価値、主義などからなる一つのシステムである。
- ②「指導哲学」は組織を創設し、組織に個人的な人生やビジネスの哲学を刻み込んだリーダー（創業者）によって創りだされる。リーダーは自己の哲学を修辭的ではなくむしろ日常の活動を通して組織内に浸透させるのである。
- ③「指導哲学」は相対的に創業者が企業で行動する限りにおいて明確なものであるが、組織が成熟化し、そのリーダーがもはや哲学の役割モデルとして機能しなくなった場合は、後継者のリーダーが組織を維持するために創業者リーダーの哲学の基本的部分を強化し、新たに自らの哲学として確立しなければならない。

このような「指導哲学」は、先にも触れたように、「中核的価値ないし信念」と「目的」から構成されるが、前者は企業にとって何が重要であるか、また企業はどのような行動をとるべきかについての基本的な指針である。例えば、「ビジョン」が原動力・指導力 (guiding force) としての効果をもつものに対して、「中核的価値と信念」は明確でかつ真正なものである。また「目的」が組織の「中核的価値と信念」の産物であって、とくに効果的な「目的の表明」(purpose statement) は組織メンバーを職務の達成に対して重要性を反映するだけではなく、彼らのめざす理想的な努力をも組み込んだものである。一方、「触知可能なイメージ」は現実的で具体性のあるもの（生き生きしかつ現実的）と将来を描く絵（夢や希望、野心など）としての意味を内包した用語である。例えば「指導哲学」を「背景」とみれば、「触知可能なイメージ」は特定の目標に人びとを集中させる「前景」に相当する。また「指導哲学」は深く穏やかなニュアンス

をもつが、「触知可能なイメージ」は大胆かつエキサイティングで感情的なそれを意味する。

次に、「触知可能なイメージ」の第一の要因である「ミッション (mission)」は、先述した意味に加えて、組織の努力を統一する働きを果たすところの明快でしかも特定の目標を意味している。しかも「ミッション」は抽象的な理念や哲学を組織に深化させるために“触知可能で”かつ力強く、しかも高度に焦点を絞り込んだ企業目標に変換するものである。⁽¹⁶⁾さらに、第二の要因の「生きた記述 (vivid discription)」は、一言にしていえば、「ミッション」を言葉から“絵”に変え、「ミッション」そのものに息を吹き込む機能を果たすものである。

以上は、コリンズとポッラスが提唱する「経営（組織）ビジョン」の概念的枠組みであるが、この「経営（組織）ビジョン」とほぼ近似する用語に、「戦略意図 (strategic intent)」と「戦略構想」がある。前者の「戦略意図」とは、「自社の望む指導的地位を想定して、それに向かってどう進んでいるかを測定する基準を確定しようとするもの」であり、そのねらいは「未来を現在に重ねることであり、そこで重要な点は『来年は今年と比べてどう違ってくるのか』ではなく、『自社の戦略意図に近づくためには、来年は何をどう変えていくべきか』ということ」⁽¹⁷⁾を構想する概念である。しかも、この「戦略意図」は単なる果てしない野望を意味するものではなく、以下のような5つの具体的な経営プロセスを組み込み練りあげていくものである。⁽¹⁸⁾すなわち、それは①勝利の本質について組織の関心を集中すること、②組織の目的に関する価値観を伝達すること

(16) なお、コリンズとポッラスは、この「ミッション」を構築する際に、次の4つのアプローチがあることを指摘している。①「ターゲット（標的）」型ミッション、②「共通の敵」型ミッション、③「役割モデル」型ミッション、④「組織内変革」型ミッション [J.C.Collins and J.I. Porras, *ibid.*, pp. 43-46]。

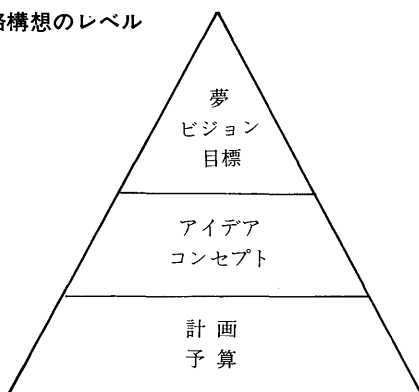
(17) G. Hamel and C. K. Prahalad, “Strategic Intent,” *Harvard Business Review*, May-June, 1989. p. 64, 66. 邦訳「ストラテジック・インテント」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1989年、10-11月号、12および15ページ。

(18) *Ibid.*, p. 64. 邦訳、12-15ページ。

によって、従業員をモチベートすること、③個人とチームが貢献する余地を残すこと、④状況の変化に応じて、新たな業務上の定義づけを行うことによって「戦略意図」への熱意を持続させること、⑤資源配分を導くために常に「戦略意図」を活用すること、である。

また、「戦略構想」は、①企業あるいは事業の将来にかかわる「構想」としての戦略と、②具体的なアクションの連鎖としての戦略、の2つの概念に分けられる⁽¹⁹⁾。①の特性は、一般にミドルが“わが社のトップには戦略がない”という際の事前的な戦略を意味するとともに、②は現実には実施された一連のアクションの連鎖が物語る事後的な戦略を意味する。とくにここで、①の「構想としての戦略」に注目し、その多様なレベルにおける抽象度の高いものを順に列挙すれば、〔図－2〕の通りである。

〔図－2〕 戦略構想のレベル



〔出所〕加護野忠男「戦略創造の組織論」『組織科学』第23巻第1号，1989年，54ページ。

(19) 加護野忠男「戦略創造の組織論」組織学会『組織科学』第23巻第1号，1989年，50-54ページ。なお、この「戦略構想（構想としての戦略）」は組織内において次の8つの機能を果たすとされている。すなわち、①構想のアクション変換機能、②構想のアクション調整機能、③構想のアクション高揚機能、④構想の情報検索機能、⑤構想の動機づけ機能、⑥構想の組織活性化機能、⑦構想の意味創出機能、⑧構想の情報共有機能、である。この点についての詳細は、同稿，51-52ページを参照のこと。

ここで最も抽象度の高い「戦略構想」は、「夢」（理念との境界にある戦略構想）と「ビジョン」（どのような会社になりたいか、したいかを簡潔に表現したもの）であり、これらをより具体化したものが「経営目標」（「夢」や「ビジョン」を具体的な数字で示したもの）、「アイディア」（どのようなやり方で「夢」、「ビジョン」、「経営目標」を実現するかを示したもの）、「コンセプト」（どのような顧客に、どのような製品あるいはサービスをどのように提供するかを簡潔に表現したもの）、「中長期計画」、「予算」といった項目である。とくに、こうした「戦略構想」を構成する項目のなかでも「アイディア」と「コンセプト」が最も「戦略構想」と呼ぶにふさわしいものとして捉えられる一方、最も抽象度の高い「夢」については、これを「理念との境界にある戦略構想」との視点からみれば、これを「戦略」の範疇に包括することにはやや疑問の余地が残るといわざるをえないであろう。⁽²⁰⁾

最後に、「ドメイン (domain)」ないし「企業ドメイン」についてみてみよう。「ドメイン」の概念規定にはさまざまな規定がなされているが、一般的にそれは「事業活動の存在領域」と定義されている。⁽²¹⁾「ドメイン」は企業がどのような活動を行い、どのような活動を行わないかという活動領域の選択にかかわる問題である。その意味で、「ドメイン」を経営理念との関係からみれば、理念は抽象的な信条や価値（観）が中心的な問題であるが、「ドメイン」は一種の設計パラメーターのようなもので理念より幾分具体的なレベルの概念である。⁽²²⁾

とくに、当該企業が戦略（全社戦略）展開を図る際には、この「ドメイン」の選択ないし定義の問題が重要となってくる。その際、とくに最適な「ドメイ

(20) 加護野忠男，前掲論文，53ページ。

(21) 野中郁次郎「ドメインの定義」石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣，1985年，17ページ。野中郁次郎・吉田健二「経営理念」田内幸一監修『ゼミナール・マーケティング：理論と実際』TBS プリタニカ，1991年，14ページ。榊原清則『企業ドメインの戦略論』中央公論社，1992年，6ページ。および同「ドメイン：企業の存在領域」組織学会『組織科学』第25巻第3号，1992年，56ページ。

(22) 榊原清則，前掲書，172ページ。

ン」の選択ないし定義について考慮すべき点は、次の諸点である。⁽²³⁾すなわち、①企業の目的、哲学、ポジショニングのエッセンスを統合的にくくる魅力的な概念（言語）形成を行うこと（統合性）、②戦略策定プロセスの階層の最上位に位置づけ、企業戦略、事業戦略、職能別戦略、そして最終的には行動規範と一貫性をもたせること（一貫性）、③定義する領域に深耕する可能性があること（深耕可能性）、④解釈の豊かさがあること（ある程度のあいまい性、抽象性、ロマンがある）、⑤普遍性があること（歴史的広がりをもつ）（普遍性）、⑥創造的な発想を刺激する構想力をもつこと（構想性）、⑦時代を先取りした未来性をもつこと（未来性）、⑧具体的な組織成員の思考・行動様式にまでつめられるような操作可能な概念であること（操作可能性）。こうした①から⑧までの諸点を考慮に入れた「ドメイン」の選択・定義について、より包括的な視点、とくに「ドメインの広がり」の観点から把握する見解によれば、「ドメイン」は、(1)「空間の広がり」（狭い対広い）、(2)「時間の広がり」（静的対動的）、(3)「意味の広がり」（特殊的対一般的）、といった3つの次元から把握されている。⁽²⁴⁾とくに、この見解では、企業が「ドメインの広がり」を決定することは、上記の3つの次元にそって自社の存在領域を決定することであって、そのこと自体が相対的に“大きな経営”とか“志の高い経営”、“構想の大きな経営”と呼ばれるゆえんであると捉え、明示的であつ大きな構想によって誘導するいわば「構想主導型」経営を提示するのである。⁽²⁵⁾

以上、本節では経営理念の概念およびその類似・関連用語について、その意

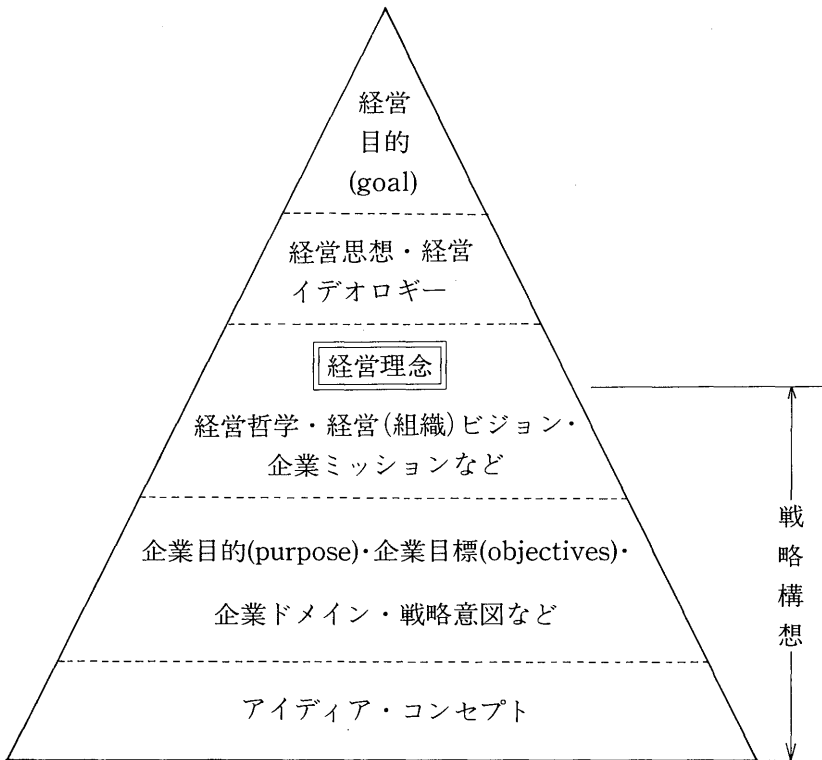
(23) 野中郁次郎、前掲論文、44ページ。および、野中郁次郎・吉田健二、前掲論文、36ページ。

(24) なお、ここで提示されている3つの次元についての詳細は、紙数の関係上、検討されていない。この点については、次の論稿を参照のこと。榊原清則、前掲書、40-45ページ。および同、前掲論文、61-62ページ。

(25) 榊原清則、前掲書、172ページ。および、同、前掲論文、61-62ページ。ここでは、この「構想主導型」経営の事例として、日本電気のC&Cをあげ検討を加えている点が興味深い〔同書、102-119ページ〕。

義と特質を中心に概観してきた。経営理念をめぐる用語については、先にも触れたように、いまだ統一的な規定がなされていないのが現状である。しかし、ここではこれまでの行論から、〔図－３〕に示すように、経営理念とその類似ないし関連用語を試論的に整理しておくことにしたい。なお、この点についてはさらに詳細な検討であると思われる。これについては他日を期さねばならない。

〔図－３〕 経営理念とその類似・関連用語のピラミッド



III. 経営理念と経営戦略の関連

さて、アンゾフ（H.I. Ansoff）の「多角化戦略」やボストン・コンサルティング・グループが提唱した「経験効果」（experience effects）の概念をはじめ、マッキンゼー社の PPM（Product Portfolio Management）、ハーバード大学グループを中心とした PIMS（Profit Impact of Market Strategies）など、経営戦略の合理的手法に焦点をあてたこれまでの経営戦略論は、いまや「分析マヒ症候群」と呼ばれるように、その限界を露呈しはじめ機能しえなくなっている。これまで支配的であったこれらの概念や手法は、主として環境要因の徹底的な分析にもとづいて自社資源の有効配分を行い、ついで戦略展開のツールとしての組織を戦略にあわせて設計するというものであった。²⁶⁾ こうした戦略そのものに対する分析に集中し、戦略の合理性を追求するといういわゆる「分析的戦略論」では、今日の複雑にして不透明な環境変化のもとでは、有効な戦略を構築することが不可能な状況になっている。²⁷⁾ こうしたこれまでの「分析的戦略論」に対して「真っ向から批判ののろし」（野中，1985）をあげ、これを「プロセスないし創造的戦略論」へと転換させる大きな契機を与えたのが、ピーターズとウォーターマン（T. J. Peters & R. H. Waterman）が提唱した「エクセレント・カンパニー」論であった。

ピーターズとウォーターマンは、周知のように、世界の超優良企業のなかの

26) 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社，1985年，82ページ。

27) 奥村昭博『経営戦略』日本経済新聞社，1987年，36-38ページ。および同「経営戦略プロセス論」『慶応経営論集』第7巻第1・2号，1987年，57-59ページ。なお、奥村氏は、分析型戦略の有効性と限界について、次の4点を指摘している。①環境が相対的に分析可能なこと、②提示された戦略について、組織メンバーが十分に認識しており、かれらがその戦略に従って行動すること、③戦略決定者が戦略代替案の全てを列挙でき、かつその代替案のもつ成果予測が確率的に決定できる状況が整っていること、④企業的意思決定が複雑化傾向を示していること、すなわち従来型の一人の人間による戦略デザインの作成と決定がいまや複雑な組織内の意思決定プロセスによって行われるように変化していること。

先端技術産業、消費財産業、一般工業製品産業、サービス産業、プロジェクト請負企業、資源関連企業の6つの業界について、これら各業界において過去20年にわたりエクセレントな地位を保持してきた企業43社を選び、そこに共通している基本的な特徴を調査分析し、そこから次の8つの共通特性を抽出したのであった。⁽²⁸⁾ すなわちそれは、(1)アクション志向、(2)顧客への密着、(3)自律性と企業家精神、(4)人を通じた生産性の向上、(5)理念主導、(6)基軸を離れないこと、(7)単純な組織、(8)厳しさと緩やかさの共存、である。しかも、この(1)から(8)までの共通特性の根底に流れる基本的な特質は、調査対象企業が独自の思考・行動様式、すなわち企業（組織）文化を保有・共有し、これが高業績や成功をもたらしていることを発見した点である。その意味で、企業文化の存在は当該企業の優劣や業績の浮沈に大きな影響を及ぼすとともに、企業活動のあらゆる局面や戦略策定に影響を与え、組織メンバー自身のものの見方と行動に一定のパターンを取らせる重要な問題である。

ところで、企業文化の定義についてはこれまでさまざまな規定がなされている⁽²⁹⁾ が、ここではこれを「企業の組織メンバーによって暗黙に共有された価値体系ないし思考・行動様式の体系」⁽³⁰⁾と捉え、その具体的な表現は社風や経営体質などとして示されるものである。こうした企業文化は、一般的には単一の要因によって形成されるものではなく、いくつかの要因——例えば、価値、

(28) Peters, T. J. and Waterman Jr., R. H., *In Search of Excellence*, Harper & Row, 1982, pp. 13-16. 大前研一訳『エクセレント・カンパニー：超優良企業の条件』講談社、1983年、46-48ページ。野中郁次郎、前掲書、84-88ページ。坂下昭宣「企業の組織文化：経営学入門⑦」『税経セミナー』1991年5月号、18-19ページ。同「組織文化とシンボリック・マネジャー」『国民経済雑誌』（神戸大学）、第165巻第4号、1992年、90-91ページ。および、同『経営学への招待』白桃書房、1992年、137-140ページ。

(29) この点については、次の論稿を参照のこと。坂下昭宣「企業の組織文化」、20-21ページ。同「組織文化とシンボリック・マネジャー」、91-94ページ。および、同、前掲書、144-147ページ。

(30) 拙著、前掲書、58および64ページ。

英雄，リーダーシップ，組織・管理システム，および儀式・運動など——が複合的にからみ合い，しかも長い時間を経て形成されるものである。これらの要因のなかでもとくに企業文化の根幹をなすものが価値すなわち経営理念である。したがって，上述した8つの共通特性のなかでもとくに注目すべきものは(5)の「理念主導」である。

「理念主導」とは，超優良企業の大半が明確な哲学や価値観，信念，ビジョンをもち，同時にこれらを組織内に浸透させ共有させるためにさまざまな努力を払うことを意味している。しかもこれらの企業に支配的な信念 (beliefs) の特徴は，範囲の狭い2, 3の基本的な価値観(values)，すなわち理念を組織内に折り込んでいることである。この点について，ピーターズとウォーターマンは次の7点をあげている。⁽³¹⁾(1)「ベスト」であるという信念，(2)細部に気をくばり，仕事に全力を尽くすことが重要であるという信念，(3)個人の人間性を重視するという信念，(4)優れた品質とサービスについての信念，(5)組織メンバーの大半がイノベーターであるとともに，その結果の失敗に対しては許容するという信念，(6)コミュニケーションを強化する非公式性を重視するという信念，(7)経済的成長と収益を重視することを組み込んだ明確な信念とその認識，である。しかも，ピーターズとウォーターマンはこうした価値観ないし信念の大半は，「それを規定した指導者の個性によって特徴づけられている。(中略)価値観を形成する指導者が関心をもつものは，高邁かつ遠大なビジョンで，それによって大勢の人びとを興奮と熱狂に駆り立てる」⁽³²⁾と強調している。

こうしたピーターズとウォーターマンの「エクセレント・カンパニー」論に端を発した企業文化の重要性，とりわけその中核的要因としての価値ないし経営理念の重要性は，経営戦略とどのような係わりをもつのであろうか。この点についてきわめて有益な示唆を提供している事例として，リーバイ・ストラウス社の会長兼 CEO，ロバート・ハース (Robert D. Haas) の理念的表明があ

(31) Peters, T. J. and Waterman Jr., R. H., *op. cit.*, p. 258. 邦訳，478ページ。

(32) *Ibid.*, p. 287. 邦訳，481-482ページ。

げられよう。ハースは、「組織 (structure) や戦略 (strategy) だけでは十分ではない。(中略) 企業が支持し、従業員が信ずるような経営理念 (company's values) は、競争上の成功にとってきわめて重要なものである。理念こそが企業を動かす (“Values drive the business.”)⁽³³⁾」と理念主導のコンセプトの重要性を強調するとともに、その論拠について次のように説いている。すなわち、「不安定でダイナミックなビジネス環境においては、管理もコンセプト主導型のものでなければならない。(中略) 管理の主人公となるのは、権限をもった経営者ではなく、ビジネスについての理念である。(中略) われわれはコア製品に焦点を置くような経営戦略を再定義し、わが社が寄って立つ経営理念、すなわち“アスピレーション (aspiration)” を明文化した。この戦略と理念を中心にすえてビジネスを再構築し、従業員はこの新しい旗頭のもとに行進を開始した。(中略) 戦略と理念が従業員を導くというふうにしなければならない。⁽³⁴⁾」こうしたハースによる理念主導の戦略の提示は、次ページに示されるように、リーバイ・ストラウス社の経営理念、すなわち「リーバイ・ストラウス・アスピレーション・ステイトメント (Levi Strauss Aspirations Statement)」として明文化され具体化されている。

(33) R. Howard, “Values Make the Company : An Interview with Robert Haas”, *Harvard Business Review*, Sept. -Oct., 1990, p. 134. 邦訳「公平・参加・貢献の経営理念」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1991年2-3月号, 96ページ。

(34) *Ibid.*, p. 134, 邦訳, 96ページ。

《リーバイ・ストラウス社の経営理念 （“アスピレーション・ステイトメント”）》

私たちは、社員が誇りをもって職務に専念できるような会社を目指す。それは、誰もが派閥や学歴によらず、能力に応じて貢献し、学び、成長し、昇進する機会の持てるような会社である。私たちは、社員が自分が尊重され、公平に処遇され、自分の意見には耳が傾けられ、ともに参加し貢献しているという意識を持つことができることを願う。そして何よりも、業務の達成や仲間との友情、調和のとれた公私の生活から満足感を得たり、また努力することの喜びを見いだせることを望む。

リーバイ・ストラウス・アンド・カンパニーの将来は、私たちが受け継いだ基盤の上に築かれるべきである。会社の良き伝統を守り、原則と現実の間にギャップがあればそれを埋め、私たちの持つ価値あるものを時代に合うように常に新しくすることが必要である。

“アスピレーション（理念）”を実現するためのリーダーシップとは何か 【新しい行動様式】

率直で偏見を持たないこと。また、他人の成功を認める寛大さを持ち、問題の原因が自分であれば自ら進んでそれを認めること。そして、責任感を持ち、チームワークと相互信頼を重視することである。私たちは、これらの行動において模範となるだけではなく、それを他の人びとに指導しなければならない。

【多様性の容認】

組織のあらゆるレベルで業務に携わっている多種多様（年齢、性別、人種など）な人びとや、様々な経験や異なった各種の見解を尊重すること。全社員の豊かな経験や能力を十分に活用し、多彩な人びとが要職に就けるよう努めるべきである。異なった視点からものを見つめる努力を怠ってはならない。すなわち、多様性は重視され、抑圧されることなく誠実に報われねばならない。

【功労の認知】

会社の成功に貢献した個人やチームに対して物心両面において十分に報いること。何かを新たに創造したり革新を行った人びとや、絶えず日々の業務を支えている人びとを含め、貢献した人すべてがその功労を認められねばならない。

【倫理的マネジメントの実践】

倫理的な行動規範を自ら実践し、模範を示すこと。私たちは、守るべき規範を明確にし、全社を挙げてこれを遵守しなければならない。

【コミュニケーション】

会社、部門、個人の目標と業績を明確に示すこと。社員は、会社が自分に何を期待しているかを知らされねばならないし、また実績や職務上の要望について、適時誠実な解答を与えられねばならない。

【権限の委譲】

私たちの製品や顧客に直接かかわっている社員に、より大きな権限と責任を委譲すること。責任を与え、信頼し、功績を認めることによって、社員の能力を最大限に活用することができるのである。

〔出所〕 R. Howard, “Values Make the Company : An Interview with Robert Haas,” *Harvard Business Review*, Sept. -Oct., 1990, p. 135. 邦訳『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1991年2-3月号, 97ページ。

この「アスピレーション・ステイトメント」は、(1)リーバイ社はあくまでもメーカーを超えてマーケター（販売業）であることと、(2)同社は業界他社や同社を取り巻く諸種のステイクホルダー（利害関係者）に対して相互責任と協調というシームレスな関係の中心に位置していること、の2つの点を前提として1987年に作成されたものである。とくに、それは同社の職務上の役割と責任の定義をはじめ、業績評価や新しい従業員の教育訓練、仕事の組織化、企業意思決定の遂行などについて具体化したものである。こうした“アスピレーション・ステイトメント（理念）”の（再）構築によって、リーバイ・ストラウス社はいまやアパレル・メーカーのなかでも、納入業者や小売業者といったステイクホルダーと密接な連携を保ち、エレクトロ・ネットワークの活用によってパイオニア的存在としての地位を占める一方、柔軟でしかも創造的・革新的な企業へと自己変革を図ることに成功した典型例である。⁽³⁵⁾

このようなリーバイ・ストラウス社のケースこそが「理念主導型戦略」の重要性という観点において有益なケースの一つであると考えられるが、ここでとくに強調すべき点は、経営理念が「経営戦略のグランド・デザイン創出機能」を果たすということである。それは次に引用する見解がこの点についての有益な理論的示唆を提供しているといえよう。以下やや長文ではあるが、この見解を引用することによって本節を結ぶことにしたい。「経営戦略の創出において、企業環境の（構造的）変化については、未知の要素が多く、通常、不確実な状況の下においてあるいは部分的無知の状況において、あえて特定の戦略案を探索し、固めていき、そして次第に確立していかねばならない。従って、誰でも納得しうる事実判断の形で特定の戦略案が選択されることはまず存在しない。このようなリスクを超えるためには、何らかの価値判断が不可避となる。ここに企業の経営理念が経営戦略に一定の関係をもってこざるをえない」⁽³⁶⁾ ことにな

(35) *Ibid.*, p. 133, 136. 邦訳, 95-96, 99-100ページ。

(36) 岡本康雄「日本企業のグランド・ストラテジー」『季刊・中央公論・経営問題』秋季号, 1981年, 278ページ。

る。しかも、「優れた経営理念は、経営構成員の価値的態度に何らかの形で内化（ビルトイン）することによって、経営の基本方針あるいは戦略的意思決定を通して、具体的な企業行動の中に、部分的ではあれ、長期的に実現されていく。（中略）そしてこの経営理念と戦略的意思決定との相互の連関について経営層の学習が蓄積されるにつれて、両者を媒介する、当該企業の経営の基本方針が形成されるようになる。それは経営理念をより具体的な、より操作的な形で表現し、戦略的意思決定をより直接に、ただし大雑把に方向づける³⁷⁾役割を果たすのである。

IV. 経営理念の戦略的有効性

オズボーン（Richard L. Osborne）は、その論稿「中核的価値表明：企業羅針盤」のなかで、企業が戦略展開を図る際に中核的価値表明（core value statements）、すなわち経営理念が重大な効果ないし有効性を発揮する点を強調し、次の3つの要因を指摘している。³⁸⁾すなわち、第一は経営理念が当該企業が危機に直面した場合、その経営者の意思決定と行動を方向づけるいわば「危機管理（crisis management）」としての効果であり、第二は理念が企業、とりわけその経営者が企業変革や活性化を行う際に、重要なトリガーとしての役割を果たすところの「戦略的経営変革（management of strategic change）」としての効果である。そして、第三は経営理念が企業成長のキー・ファクターであって、とくに理念が組織メンバーの動機づけ機能の基礎を与えるという観点から、理

³⁷⁾ 岡本康雄『日立と松下：日本経営の原型（上）』中央公論社、1979年、5ページ。ちなみに、岡本氏は経営理念の性格を次のように規定している。「経営理念とは、包括的抽象的な理念ではなく、長期的な成長結果としてありうるべき企業の理想的な姿を具体的に描き出したヴィジョンといったもので、現在、その企業を取り巻く具体的な環境の性格からみると、必ずしも直ちにあるいは容易に達成しがたいような企業のあるべき姿を展望したものである」（11ページ）。

³⁸⁾ R. L. Osborne, "Core Value Statements : The Corporate Compass," *Business Horizons*, September-October, 1991, p. 28.

念の制度化ないし企業内浸透の重要性を意味する「成長のマネジメント (growth management)」としての効果である。本節では、紙数の関係上、このなかでもとくに第一の経営理念の「危機管理」としての戦略的效果と、第二の「戦略的経営変革」としてのその2点を取りあげ、これらが経営理念といかなる係わりでその効果を発揮するかにつき検討することにしたい。

1. 経営理念と「危機管理」

「理念は決定を支配し、決定は行動を支配する。…ある理念に個人や企業がどの程度献身しているかの真のテストとなるのは、危機 (crisis) に際しての行動の仕方である⁽³⁹⁾」と強調するのが、『「活力」の経営学』の著者ハーモンとジェイコブズ (F. G. Harmon and G. Jacobs) である。このハーモンとジェイコブズの言葉が示唆するように、経営理念は危機に際して有効な戦略的效果を発揮するのである。この点についての典型例としてしばしば取り上げられるのが、ジョンソン・エンド・ジョンソン社 (Johnson & Johnson) (以下、J & J 社と略称) のケースである。J & J 社の場合、経営理念である「わが信条 (Our Credo)」が同社の歴史上最大の危機においてその意思決定の拠りどころとして重大でかつ価値ある役割を演じたのであった。⁽⁴⁰⁾

(39) Harmon, F. G. and Jacob, G., *The Vital Difference : Unleashing the Powers of Sustained Corporate Success*, AMACOM, 1985. 風間禎三郎訳『「活力」の経営学』TBSブリタニカ, 1986年, 76ページ。

(40) 以下の論述は、主として次の文献に依拠している。T. A. Falsey, *op. cit.*, chap. 3, and Appendix : Reflections, pp. 151-156. W. C. Fredrick, K. Davis and J. E. Post, *Business and Society : Corporate Strategy, Public Policy, Ethics* (Six Edition), McGraw-Hill, 1988, "Case Studies in Corporate Social Policy : Case 2, Johnson & Johnson and Tylenol Crisis," pp. 487-501. L. L. Nash, *Good Intentions Aside : A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*, Harvard Business School Press, 1990, pp. 38-43. 小林俊治・山口善昭訳『アメリカの企業倫理：企業行動基準の再構築』日本生産性本部, 1992年, 54-61ページ。Harmon, F. G. and Jacob, G., *op. cit.*, 風間禎三郎訳, 前掲訳書, 76-80ページ。新 将命「エクセレント企業の条件」企業研究会『Business Research』1992年4月号, 45-48ページ。

J & J 社が危機的状況に直面したのは1982年9月と86年2月に発生した同社の主力製品、超強力鎮痛薬「タイレノール」の服用による青酸カリ中毒死であった（「タイレノール」は、より正確には、同社の子会社マクニール・コンシューマー・プロダクツ・カンパニーの製品である）。82年の場合は、シカゴ在住の7名の消費者が死亡し、86年の際はニューヨーク在住の女性（1名）が死亡した事件である。とくに、82年の事件までの J & J 社の社会的評価は、高品質を提供する企業の代名詞であり、同時に保健関連分野におけるリーディング・カンパニーとしての地位を確保していた。しかし、この事件はこうした地位を堅持していた同社を危機に陥れることとなり、とりわけその引き金となった「タイレノール」の売上高もそれまでの水準の20%にまで低下したのであった。ちなみに、82年時点での「タイレノール」は、〔表〕に示されるように、鎮痛剤市場のシェアの37%を占め、同社の売上高への貢献率は70%、利益へのそれは20%にも及ぶほどにまで成長し、その意味で「タイレノール」は同社の高収益製品として期待されていたのであった。

〔表〕鎮痛剤販売企業の市場占有率

会 社 名	製 品 名	シェア(%)
ジョンソン エンド ジョンソン (マクニール・コンシューマー・ プロダクツ・カンパニー)	タイレノール	37
アメリカン・ホーム・プロダクツ	アナシン	13
	アナシン-3	1
スターリング・ドラッグ	バイヤー・アスピリン	11
ブリストルメイヤーズ	エクセドリン	10
	バファリン	9
	ダティル	1
その他		18

〔資料〕Chemical Week, No. 3, 1982, p. 30.

〔出所〕W. C. Fredrick, K. Davis, J. E. Post, *Business and Society* (Six Edition), McGraw-Hill, 1988, p. 490.

ところで、この事件は J & J 社の経営トップに多くの困難な意思決定をくだすことを余儀なくさせたのであったが、彼らはこれにきわめて迅速に対応し、その危機を回避することに成功した。彼らがとった措置は、まず1億ドルの費用を投入して「タイレノール」3,100万カプセルを回収するとともに、その数週間後には第三者が手を加えられないように包装し、問題の製品「タイレノール」を改めて販売することを決定した。その結果、大方の予想に反して「タイレノール」のシェアは従来の実に90%にまで回復したのであった。

当時、J & J 社社長のデービッド・クレア (David Clare) は、この「タイレノール」危機を回顧して、次のように述べている。「この悲劇を切り抜けられたのは、危機管理のおかげというよりはわが社の信条に具体化されている健全な経営理念のおかげだった。理念(信条)に鼓舞されて、われわれは早期に適切な意思決定を行い、結果的には市場に返り咲くことができた」。また、会長(当時)のジェイムズ・バーク (James Burke) も、「危機は、苦しいものであったが、短期間に当社の多数のメンバーに数多くの意思決定を要請した。われわれが深慮する場合においてさえも、意思決定の大半はかなり危険をとまなう複雑なものであった。そして、そのこと自体は歴史的な前例のないことに解答をくだすことでもあった。信条に明記されている指針はわれわれの意思決定において唯一最重要な役割を果たし、しかも信条はこの事件によってテストされ、現実のものとして作用した」と述べている。

こうした経営トップがその意思決定の依りどころとした経営理念、すなわち「わが信条」は、第二次大戦後、ジョンソン将軍 (General Robert Wood Johnson) がその原文を作成したもので、その条文の一部についてのジョンソンの意図は次のようなものであった。「制度 (institutions)、それが公的および私的な制度のいずれであれ、人びとがそれを望み、それを信ずるからこそ、あるいは少なくともそれを容認するからこそ存在する。ビジネスが私的な事柄であった時代は——現実には常にそうであったとしても——もはや過去のものとなった。ビジネス社会において、企業のあらゆる活動は社会的結果であり、かつ一

我が信条

我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護婦、患者、そして母親、父親をはじめとする、すべての消費者に対するものであると確信する。

消費者一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行うすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。

適正な価格を維持するため、我々は常に製品原価を引き下げる努力をしなければならない。

顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。

我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。

☆

我々の第二の責任は全社員——世界中で共に働く男性も女性も——に対するものである。社員一人一人は個人として尊重され、その尊厳と価値が認められなければならない。

社員は安心して仕事に従事できなければならない。

待遇は公正かつ適切でなければならない、働く環境は清潔で、整理整頓され、かつ安全でなければならない。

社員が家族に対する責任を十分果たすことができるよう、配慮しなければならない。

社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。

能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。

我々は有能な管理者を任命しなければならない。

そして、その行動は公正に、かつ道義にかなったものでなければならない。

☆

我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。

我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担しなければならない。

我々は社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。

我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。

☆

我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。

事業は健全な利益を生まなければならない。

我々は新しい考えを試みなければならない。

研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、失敗は償わなければならない。

新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。

逆境の時に備えて蓄積を行わなければならない。

これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を享受することができるものと確信する。

☆☆☆

ジョンソン・エンド・ジョンソン

〔出所〕 T. A. Falsey, *Corporate Philosophies and Mission Statements*, Quorum Books, 1989, p. 27.

般大衆の関心をかき立てる。企業が人を雇用し、設備を建設し、製品を売買する時には常に、企業はそれ自体と同様に人びとのために行動しているのであり、その行動の全ての責任を受け入れねばならないのである」。こうしたジョンソンによる思想的論拠を基礎として、「わが信条」は1974年以降 J & J 社の経営理念として掲げられ、今日まで同社の枢要な行動規範として信奉され続けているのである。しかも、その内容は「我々にとって重要なことは4点ある」と謳い、まず第一に消費者——ユーザー、クライアント、顧客、取引先に対する責任をおき、第二に従業員に対する責任、第三に社会に対する責任（これは狭義では地域社会に対する責任と、広義の世界社会への責任の2点を包括する）を掲げ、こうした消費者、従業員、社会の3者に対して順次その責任を果たすことが、その結果として第四の責任である株主への責任の遂行に連動するという、いわゆる企業の社会的責任(corporate social responsibility)や社会貢献(corporate philanthropy)の遂行を宣言している。

82年と86年の二度にわたり J & J 社を襲った「タイレノール危機」を克服することができたのは、同社の経営トップが常に経営理念（「わが信条」）に忠実であり続けたことによるものである。ことに、信条に謳われている消費者への便益や社会・一般大衆への安全性の確保などについて、これを的確に履行ししかも迅速な意思決定をくだした点が危機克服のカギであったといえよう。こうした経営トップによる理念（信条）中心的アプローチに加え、利益を意思決定の第一の目標や視点におくことよりも、むしろ顧客や一般大衆に対する責任の結果として定義づけるとともに、これを長期的な視点から捉えるといういわば「啓発された自利心」(enlightened self-interest) のコンセプトを認識していた点も注目すべきであろう。その意味で、J & J 社の「タイレノール危機」は、われわれに経営理念と戦略との密接不可分の関連を教訓として与えているといえよう。

2. 経営理念と「戦略的経営変革」

経営理念が企業的意思決定、とりわけ経営戦略におよぼす効果は、上述の「危機管理」を超えてさらに経営変革のレベルにまで拡大する。その典型例は GE (General Electric) における近年の戦略行動、とくに1981年に同社の会長に就任したウェルチ (Jack Welch) による企業変革劇がこの点を明示している。ウェルチは「変革型リーダー」のなかでも「最も劇的かつ象徴的人物」と呼ばれるほど強力なリーダーシップを発揮し、GE の企業変革を実現した人物に他ならない。⁽⁴¹⁾

ウェルチが会長に就任した1980年代には GE の内部に解決すべき困難な2つの課題があった。その第一は“ハードウェア”に目を向けること、すなわち事業の改革であり、第二は“ソフトウェア”に焦点を当てること、とりわけ生産性の向上とボトムアップによる創意工夫の必要性であった。そこで、ウェルチ自身が会長就任後に取り組んだ企業変革のステップは次の2つの段階にわけられる。⁽⁴²⁾

第一段階 (1986年まで) : 「戦略ビジョンないし構想の伝達」

第二段階 (1987年から1990年代まで) : 「企業文化の変革」

まず第一段階において、ウェルチはあらゆる階層の組織メンバーと相当の時間を費やして面談し、GE の事業状況について率直な意見交換を行った。その際、彼が発したメッセージは、次の4点であった。(1)競争力——「あなたの事業分野でナンバーワンか強力なナンバーツーであれ、さもないと立ち去れ」、(2)現実主義——「数字をつくらうな、ありのままに知らせよ、厳しい現実に立ち向かえ」、(3)卓越性——「実行していることは最善でなくてはならない」、(4)企業家精神——「まず行動せよ、危険を恐れるな、よい理由をもち、立派な仕

(41) この点については、拙著、前掲書、100-102ページ、を参照のこと。

(42) 以下の論述は、次の文献に依拠している。R. L. Osborne, *op. cit.*, p.29. および、Richard T. Pascale, *Managing on the Edge*, Simon and Schuster, 1990. 崎谷哲夫訳『逆説のマネジメント：自己再生のパラダイムを求めて』ダイヤモンド社、1991年、287-288ページ。

事をしたのなら、罰せられないであろう」。ウェルチはこうした努力のなかから彼自身の信念ないし理念を確立したのである。すなわちそれは、ウェルチ自身の言葉によれば、「ビジネスにおける優秀なリーダーたちは構想を創造する。(中略)かれらは、その構想をはっきりと表明し、情熱的にそれを抱き、実現へ向けて厳しく推進する。優秀なリーダーはまたとりわけ開放的である。人びとに接するため組織内をあちこち歩き回る。既成のチャンネルに固執しない。型にはまらない。人びとに対して率直である。経験するものから信条を創る。自分の信念を伝えて飽きることはない」という点である。

また、第二段階の「企業文化の変革」においてウェルチが着手したことは、「ワークアウト」(Work-Out)と名づけられた特別討論会の設置と、「GE 価値記述書」(GE Value Statement)の作成とその制度化である。前者の「ワークアウト」は、社内に創業以来蓄積された慣行を取り除くとともに、事業のリーダー各人が直面している組織マネジメントについての意見や感情、不満などを徹底的に討論し、これを通してあらゆる種類の個人的原動力を引きだすために設けられた制度である。これに対して、後者の「GE 価値記述書」は、社内の一人ひとりのメンバーにスピードや簡素化、自信などを染み込ませることが目的であって、全社的な価値観すなわち会社として信ずるものについての表明書である。それはそれぞれの事業リーダーがこの「価値記述書」に示された“事業特性”と“個人特性”に照らして、部下の一人ひとりを5段階で格づけするところに特徴がある。ウェルチ自身この点について次のように強調している。⁽⁴³⁾「われわれは、全社的な価値観、すなわち会社として信ずるものについての表明書(経営理念)を作成するのに3年かけた。それはむちゃくちゃなプロセスであった。われわれは、クロトンのマネジメント開発センターで、5000人と話し合い、一語一語を苦労して書き上げた」。その結果できあがったのが、変革への

(43) N. M. Tichy and R. Charan, "Speed, Simplicity, Self-Confidence," *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 1989, p. 119. 邦訳「スピード、簡素、自信」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1990年12-1月号, 111ページ。

＜GE の価値記述書＞

<p>ビ ジ ネ ス 事 業 特 性</p>	<p>個 人 特 性</p>
<p>筋肉質 それは何か 課業とその遂行に必要な人員を減らすこと。 なぜか 世界的なコスト面でのリーダーシップを身につけるのに必須。</p> <p>身軽さ それは何か 管理階層を除去すること。 なぜか コミュニケーションの改善と個人的な対応の増大により、変化の速い世界において迅速な意思決定を実現するため。</p> <p>創造性 それは何か 新しいアイデア——革新の展開。 なぜか 高価値製品とサービスにより、顧客の満足と営業総利益を増加するため。</p> <p>オーナー性 それは何か 他人を信じるだけの自信。行動する自由を他人に委任する自信。同時に、事業と会社にとってきわめて重要な問題に、より高いレベルで関与する自信も。 なぜか 個人的責任やすばやく自立的に行動する能力の向上という考え方を支援する。職務満足感を増大し、リスクと報酬の理解向上をさせるはずである。権限委譲は大変重要ではあるが、事業部門内および会社内部には、より高いレベルの人々の参加を必須とするような高度の影響力を及ぼす問題は比率的には少ない。</p> <p>報酬 それは何か リスクと実績に相当するだけの業績承認と報酬——個人別にはっきり区別するとともに、総合的なチームとしての成績も認める。 なぜか GE の目標達成に必要とされるような個人を引きつけ刺激することが必要。ナンバー・ワンの事業は、ナンバー・ワンの要員にナンバー・ワンの機会を与えなければならない。</p>	<p>現実性 それは何か 環境をあるがままに描き出す——こうならよいがという記述ではなく。 なぜか ビジョンと勝つための戦略の開発およびその実施に対する広い承認を獲得するために、きわめて重要。</p> <p>リーダーシップ それは何か 共有された前向きなビジョンとその実施に対する情熱と献身的努力を持続させること。 なぜか 共通目標に向かってチームを元気づけること。</p> <p>率直性/解放性（キャンダー/オープンネス） それは何か 個人（評価など）と組織（すべてについて）との完全かつ頻繁な情報と共有化。 なぜか 従業員としては、その努力が、自分の事業がどこに位置しているかを知ることに対してきわめて重要だから。</p> <p>簡潔さ それは何か 簡潔さ、明快さ、「エレガントで単純な解決」に向かっての努力。 なぜか 複雑度が低ければ、あらゆるものが改善される——官僚主義の縮小から製品設計の改善やコスト低減までのすべてについて。</p> <p>廉直性 それは何か 事実を曲げたり、見逃したりせず、あらゆる世界的ビジネスの場での法律の精神と字句の範囲内で生きること。 なぜか 成長し繁栄する権利について全世界的な場での承認を獲得することにとつてきわめて重要。あらゆる関係者——投資する株主、購入する顧客、支持してくれるコミュニティ、われわれの行動のあらゆる面での廉直さに対する無条件の献身に依存し、期待し、またそれに値する従業員たち。</p> <p>個性的尊厳性 それは何か よい時期、悪い時期のいずれにおいても、あらゆる個人の才能と貢献を尊重し力を貸す。 なぜか チームワークは、あらゆる環境においても個人が公正に取り扱われているという信頼性と相互理解と共通の信念に依存しているから。</p>

〔出所〕 N. ティシー＝U. チャラン、「スピード、簡素、自信」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』、1990年12-1月号、109ページ。

企業戦略を活発化させるために計画された中核的信念（経営理念）であったわけである。

こうしたウェルチの理念主導の企業変革に対する諸種のチャレンジによって、現在 GE 社は14のほとんどすべての事業が世界的に市場占有率で指導的立場を確保し、1988年の時点では30万人の従業員が総売上で500億ドル以上、純利益34億ドルをも生みだすに至ったのである。

V. 結 語

本稿では、経営理念の概念とその関連・類似用語について検討整理を試み、次いで理念主導型戦略の必要性を論述し、最後にこうした理念主導型戦略の有効性について、ジョンソン・エンド・ジョンソン社と GE 社の事例を取り入れ検討を加えてきた。

冒頭でも触れたように、現代は時代の転換点にある。こうした状況下では、本稿の主たる検討課題であった経営理念主導型の戦略展開は不可欠で最重要課題となろう。例えば、近年、日立クレジットの社長に就任した花房正義氏は、その就任時に、同社はもはや「総合クレジット会社を志向しない」と宣言したという。何が起ころか明確ではない不透明な時代だからこそ、「あえてみんなに分かりやすい売上高や利益を目標数値を示さずに、『メーカークレジットの神髄を極める』という定性的目標を提示し、トップは他社との横並びを排して経営理念を明確にし、理念に基づく目的と計画、方針と行動の整合性ある経営を目指そう⁽⁴⁴⁾」とする考えを前面に打ちだしたのである。

また、今日、企業が直面している時代基調を別の言葉で表現すれば、多元価値経営の時代ともいえる。それは、「社会・生活者の持つ多様な価値観・問題意識を、企業経営の価値体系の中に明確に位置づけてゆくこと、時代時代の『感情』を、企業と社会・生活者が共有することが社会活動理念確立にあたっての基礎になければならない。言い換えれば、『「多元価値経営」への転換』であり、

(44) 『日経ビジネス』1992年2月24日号、24-25ページ。

企業が、社会・生活者との間の垣根を取り払い、社会・生活者の視点を併せ持つ⁽⁴⁵⁾ことが重視される時代を意味する。ただ、今日の企業を取り巻く環境や時代認識を表す名称がどのようなものであれ、企業がその成長と発展を図るためのカギは、おおむね次の2点に集約しえよう。まず第一は、経営理念が従業員に受け入れられること、すなわち理念の制度化ないし企業内浸透を図ることであり、第二は理念の（再）構築とその明確化である。その際とくに留意すべきは、企業を取り巻く諸種のステイクホルダー（利害関係者）と良好なパートナーシップを築くこと、同時にそれらと共存・共生を図ることを理念のなかに明言することである。換言すれば、経営理念が企業内外の諸種のステイクホルダーに共有されることが重要である⁽⁴⁶⁾。

ことに、企業ないしその経営者は理念がこれらステイクホルダーに共有されるために留意すべき点は、経営者自らが経営理念の試験的なリストを作成するとともに、ミドルを代表とする組織の中心メンバーも同様にそのリストを作成することである。このリストが詳細に明文化されていればいるほど、理念の共有と企業内浸透は一層良好なものとなろう。しかも、経営者と組織メンバーによって作成されたこの“コミットメント・リスト”は経営トップにおいても論議され共有された後、この理念が経営トップによる経営会議等において戦略的意思決定（＝経営戦略）と合致するように評価される、という一連のステップをたどることこそ重要である⁽⁴⁷⁾。こうしたステップを実際に企業内部で実施してこそ、当該企業の成長と発展が現実のものとなるであろう。

その意味で、経営理念の今日的意義は、先にも触れたリーバイ・ストラウス

(45) 経済同友会『一提言―「多元価値社会」への転換：社会・生活者と共感できる企業経営に向けて』、1991年、7ページ。および、福原義春『多元価値経営の時代』東洋経済新報社、1992年、を参照のこと。

(46) 拙稿『『企業パートナーシップ』の新展開：ステイクホルダーとの創造的共生』日本経営教育学会『第26回全国研究大会予稿集』（近畿大学）、1992年11月、77-81ページ。

(47) R. L. Osborne, *op. cit.*, pp. 28-34.

社・会長兼 CEO ロバート・ハースの次の言葉が一層重要性を帯びてくると思われる。すなわちそれは、「理念はビジネスを動かす (“Values drive the business, ”)」という点である。